

CONFÉRENCE SUR LA REPRISE D'ENTREPRISE



Racheter une entreprise
en situation de difficulté :
mode d'emploi

Retours d'expériences et avis d'experts

**Jeudi 4 décembre 2014
de 18h30 à 20h30**

CCI du Morbihan • Rue du Commerce (PIBS) • VANNES



La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

Accueil

- **Pierre MONTEL**, Vice-Président de la CCI du Morbihan, Président de la délégation de Vannes de la CCI du Morbihan - Transmission-Reprise

Animateur

- **Félix JOLIVET**, Cabinet JTB Rennes, Syndicat Synextrans

Intervenants

- **Antoine LEMAISTRE**, *Président du Tribunal de Commerce de Vannes*
- **Erwan MERLY**, *administrateur judiciaire, Rennes AJIRE*
- **Anne GUILLERM**, *cabinet ADC Conseil, Syndicat Synextrans*

Témoins:

- **Carine BELKADI**, *société AG2L, 8 salariés, entreprise reprise en 2013;*
- **Yannick BIAN**, *chantier naval Kenziz Marine, 14 salariés;*
- **Philippe ROYER**, *société SES (37), 300 salariés, entreprise reprise en 2011.*

CONSTAT SUR LA SITUATION DU MARCHÉ

FJ

La pénurie de cibles in bonis à l'heure actuelle

- Chiffres INSEE
- Chiffres EPSILON

Offre d'entreprise en situation dégradée en raison de la conjoncture et des dirigeants qui choisissent la cession face aux difficultés de leurs modèles économiques.

LE MARCHÉ DE LA TRANSMISSION EN BRETAGNE

MICROENTREPRISE	PME	dont	
		PME 10 à 20 salariés	PME 20 à 250 salariés
129 540	7 276	3 271	4 005

Source des données: INSEE 2010-2013

Taux de Transmission		Transmission en Interne	Cession
2010	5,4 %	1,2 %	4,2 %
2011	5,8 %	1,5 %	4,3 %
2013	5,3 %	1,4 %	4,2 %

Source des données: Epsilon Research – CNCFA 2014

En conséquence, en 2010, selon le taux de « cession » de 4.2%, 305 PME ont été cédées dont :

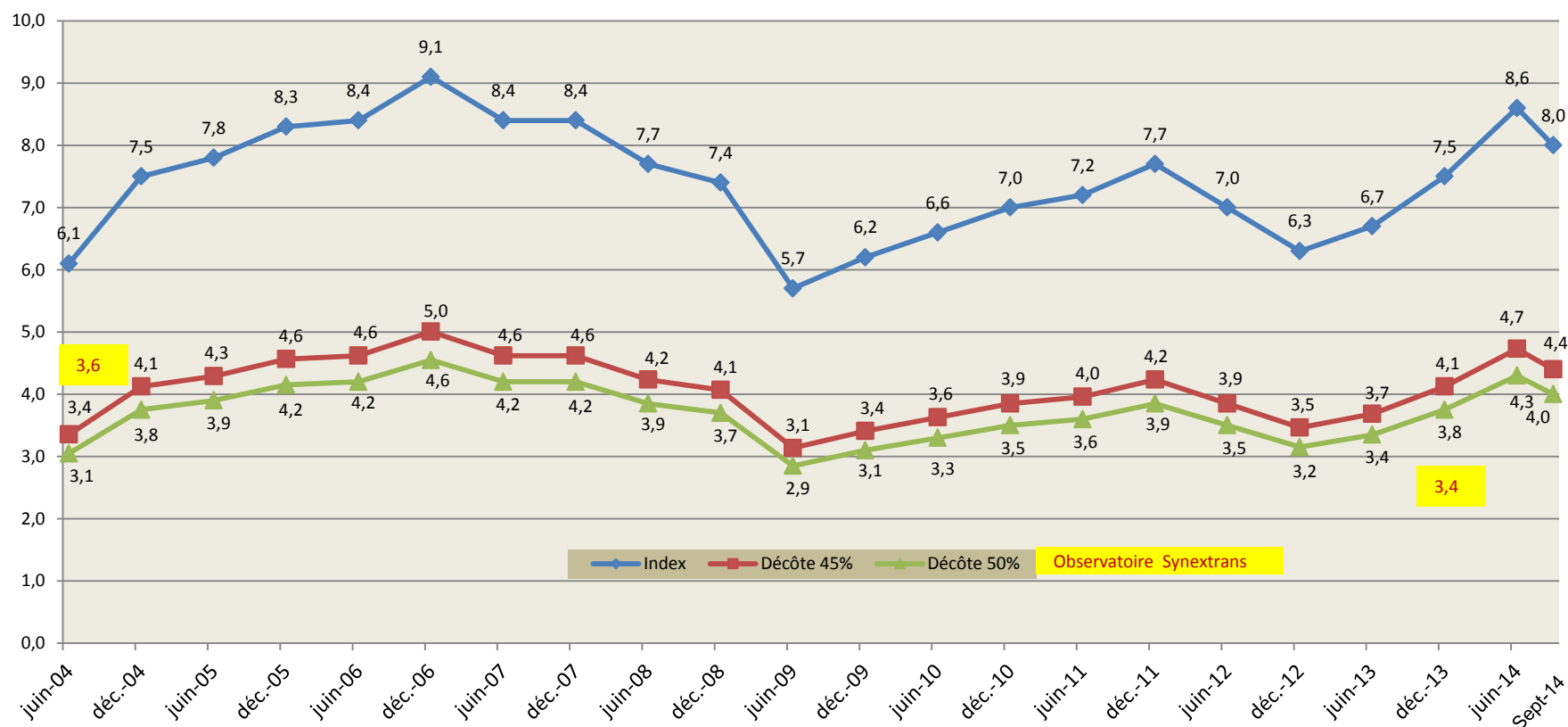
- 137 PME de 10 à 20 salariés,
- 168 PME de 20 à 250 salariés.

Facteur de modération :

- 31% des PME appartiennent à des groupes français ou étrangers.
- 60% des microentreprises n'ont aucun salarié

INDEX ARGOS MID-MARKET – SEPTEMBRE 2014

Selon l'observatoire Epsilon Research qui mesure l'évolution des valorisations des sociétés mid market (valorisées entre 15 et 150 millions d'euros) non cotées de la zone euro, à la fin du troisième trimestre 2014, le multiple d'EBITDA (proche de l'EBE) est de 8. La décote habituellement pratiquée pour les PME ayant moins de 15 millions de fonds propres est de l'ordre de 45 à 50 % soit un multiple entre 4,4 et 4. Observatoire Synextrans : 3,4 en décembre 2013.



Source des données: Argos Mid Market Index / Epsilon Research

Quelques Chiffres 2013 et 2014 pour le Morbihan

FJ

A

LM

Du 1er janvier au 31 octobre 2014, selon les statistiques du Tribunal de Commerce de Vannes :

- 65 entreprises ont été mises en redressement judiciaire contre 72 en 2013 (- **10%**).
- 129 entreprises ont été mises en liquidation judiciaire contre 154 en 2013 (- **16,3%**).
- 28 entreprises bénéficient d'un plan adapté contre 15 en 2013 (**+87%**).
- 48 entreprises ont fait l'objet d'une conversion en liquidation judiciaire contre 53 en 2013 (- **9%**).

Du 1er janvier au 31 octobre 2014, pour le département du Morbihan (source BODACC) :

- 178 entreprises ont été mises en redressement judiciaire contre 149 en 2013 (**+19%**).
- 386 entreprises ont été mises en liquidation judiciaire contre 421 en 2013 (- **8,4%**).

Globalement, tous les secteurs sont touchés mais davantage le commerce, les services et l'hébergement.

La reprise d'une entreprise en difficulté

La reprise d'une entreprise en
difficulté serait perçue comme
Une « bonne affaire »...

Mythe ou réalité ??

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

FJ

Introduction : Affaire saine/ Entreprise en difficulté

1. La reprise d'une affaire en difficulté AVANT l'ouverture d'une procédure collective
2. La reprise d'une affaire en difficulté APRES l'ouverture d'une procédure collective

Conclusion

Distinction

Affaire saine / Affaire en difficulté

Qu'est qu'une entreprise saine ?

- C.A. stable ou en croissance maitrisée
- Rentable au niveau de l'exploitation et/ou RN
- Autonome financièrement
 - => fonds propres > 20 % total de bilan
 - => fonds propres > dettes bancaires moyen terme
 - => trésorerie positive
- Cotation Banque de France = 3 et 4

AG

Qu'est qu'une entreprise fragile ?

AG

- C.A. en baisse maîtrisée
- Légère perte au niveau de l'exploitation et/ou RN
- Autonomie financière faible
 - => fonds propres > 10 % et < 20 % total de bilan
 - => dettes bancaires moyen terme > aux dettes moyen terme
 - => trésorerie négative maxi 1 mois CA TTC
- Cotation Banque de France = 5 et 6

Qu'est qu'une entreprise en difficulté ?

AG

EM

- C.A. en baisse ou hausse non maitrisée
- Perte importante au niveau de l'exploitation et/ou du RN
- Plus d'autonomie financière
 - => fonds propres nuls ou $< 10\%$ total de bilan
 - => dettes bancaires moyen terme > 2 ou 3 x aux dettes moyen terme
 - => trésorerie négative > 2 mois CA TTC
- Cotation Banque de France = 7 / 8 / 9

LES POINTS D'ALERTE - BILAN



BILAN ACTIF				BILAN PASSIF			
Immobilisations	N	N-1	% N/N-1	RUBRIQUES	N	N-1	% N/N-1
. Fonds commercial				. Capital Social			
. Matériel				. Réserves			
. Autres immobilisations				. Résultat de l'exercice			
Actif immobilisé	-	-		fonds propres	-	-	
. Marchandises & prod. Interm. finis				. Dettes bancaires moyen terme			
Stocks	-	-		. Découvert bancaire			
. Clients et autres créances				. Compte courant d'associé			
Créances	-	-		. Dettes fournisseurs			
. Disponibilités et VMP				. Dettes fiscales, sociales			
Trésorerie	-	-		. Dettes sur immobilisations			
Actif circulant	-	-		Passif circulant	-	-	-
TOTAL GENERAL	-	-		. Produits constatés d'avance			
				TOTAL GENERAL			

LES POINTS D'ALERTE – COMPTE DE RÉSULTAT



RUBRIQUES	N	N-1	%
CHIFFRE D'AFFAIRES	0	0	
MARGE COMMERCIALE	0	0	
MARGE DE PRODUCTION	0	0	
MARGE BRUTE GLOBALE	0	0	
Autres achats et charges externes			
VALEUR AJOUTEE	0	0	
Impôts et taxes			
Salaires et charges sociales			
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	0	0	
Reprises et transfert de charges			
Autres produits			
Dotations			
Autres charges			
RESULTAT D'EXPLOITATION	0	0	
Produits financiers - charges financières			
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	0	0	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0	0	
Impôts société			
RESULTAT NET	0	0	

SI CESSATION DE PAIEMENT

Incapacité à faire face au passif exigible
avec sa trésorerie disponible

=

DEPOT DE BILAN

(80 % des dossiers entreprises sans salariés)

REGLEMENT JUDICIAIRE (150)
ET / OU LIQUIDATION JUDICIAIRE (450)

COTATION BDF = P

AG

EM

DEUX CAS DE FIGURES

FJ

LA REPRISE D'AFFAIRES EN DIFFICULTÉ
AVANT DÉPÔT DE BILAN

ET

LA REPRISE D'AFFAIRES EN DIFFICULTÉ
APRÈS DÉPÔT DE BILAN

A CE STADE PROBLEMES DE TRESORERIE

A
LM

Bien souvent pour préserver l'entreprise,
avant un éventuel dépôt de bilan
le dirigeant recours au :

- CCSF (Comité des chefs de services financiers)
- Mandataire ad hoc (10)
- Conciliation (10)
- Sauvegarde (10)

A CE STADE

PROBLEMES DE TRESORERIE

CCSF : Coordination et concentration départementale.

A
LM

- **Commission des Chefs des Services Financiers**, de la sécurité sociale et de l'assurance chômage présidée par le Trésorier payeur Général (TPG).
- La **Chambre de Commerce et d'Industrie du Morbihan** accompagne l'entreprise dans le montage du dossier CCSF par l'intermédiaire de son service **Prévention des difficultés d'entreprises**.
- Interlocuteurs ?
- Plan d'ajustement des dettes fiscales et sociales;
- Les cotisations personnelles du chef d'entreprise ne sont pas prises en compte.
- Téléchargement demande sur www.entreprises.gouv.fr

la reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

I - PROCÉDURES AMIABLES

A
LM

E M

MANDAT AD HOC

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure** : Prévention – Négociation – Personne extérieure
- **Entreprises concernées** : Toutes (y compris EIRL)
- **Situation de l'entreprise** : Difficultés avérées, Cessation des paiements < à 45 jours
- **Ouverture de la procédure** : Requête
- **Déroulement** : Nomination du mandataire Ad Hoc par le Président du tribunal, 3 mois renouvelables, Dirigeant en fonction.
- **Reprise** : Néant
- **Issue** : Accord des créanciers - Confidentialité

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

I - PROCÉDURES AMIABLES

CONCILIATION

A
LM

E M

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure** : Prévention – Négociation – Personne extérieure – Homologation
- **Entreprises concernées** : Toutes (y compris EIRL) – à l'exclusion des agriculteurs
- **Situation de l'entreprise** : Difficultés avérées – Cessation des paiements < à 45 jours
- **Ouverture de la procédure** : Requête
- **Déroulement** : Nomination du conciliateur par le Président du tribunal, 4 mois maximum renouvelable un mois, Dirigeant en fonction.
- **Reprise** : Néant
- **Issue** : Accord des créanciers – Confidentialité ou homologation

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

A
LM

E M

II - PROCÉDURES JUDICIAIRES

SAUVEGARDE

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure** : Sauvegarde de l'activité – Maintien de l'emploi – Apurement du passif
- **Entreprises concernées** : Toutes (y compris EIRL), à l'exclusion des personnes en cours de procédure judiciaire (sauf EIRL à patrimoines distincts)
- **Situation de l'entreprise** : Difficultés insurmontables, pas de cessation des paiements
- **Ouverture de la procédure** : Requête
- **Déroulement** : Jugement d'ouverture, nomination du juge-commissaire, administrateur judiciaire, mandataire judiciaire représentant les créanciers, période d'observation, dirigeant en fonction, interdiction des paiements
- **Reprise** : Acquisition de la majorité des titres – pas de cession des actifs
- **Issue** : Plan de sauvegarde – 10 ans maximum (15 ans : agriculteurs) – redressement ou liquidation judiciaire

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

II - PROCÉDURES JUDICIAIRES

SAUVEGARDE FINANCIÈRE ACCÉLÉRÉE

A
LM

E M

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure : Sauvegarde de l'activité, Maintien de l'emploi, Apurement du passif**
- **Entreprises concernées** : Entreprises de plus de 150 salariés ou chiffre d'affaires supérieur à 20 millions d'euros, conciliation en cours.
- **Situation de l'entreprise** : Difficultés insurmontables, Pas de cessation des paiements.
- **Ouverture de la procédure** : Requête
- **Déroulement** : Jugement d'ouverture, nomination du juge-commissaire, administrateur judiciaire, mandataire judiciaire représentant les créanciers financiers, dirigeant en fonction, interdiction des paiements, durée : 1 mois renouvelable une fois.
- **Reprise** : Acquisition de la majorité des titres, pas de cession des actifs.
- **Issue** : Plan de sauvegarde – 10 ans maximum (15 ans : agriculteurs) – redressement ou liquidation judiciaire

Cessation des paiements – Dépôt de bilan

A
LM

E M

LES INTERVENANTS, LEUR ROLE

- **Le tribunal de Commerce**
- **Le Juge commissaire**
- **Le mandataire judiciaire**
- **L'administrateur judiciaire**

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

EM

II - PROCÉDURES JUDICIAIRES APRES DEPOT DE BILAN

REDRESSEMENT JUDICIAIRE

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure** : Poursuite de l'activité – Maintien de l'emploi – Apurement du passif
- **Entreprises concernées** : Toutes (y compris EIRL), à l'exclusion des personnes en cours de procédure judiciaire (sauf EIRL à patrimoines distincts)
- **Situation de l'entreprise** : Cessation des paiements
- **Ouverture de la procédure** : Requête, Saisine d'office du tribunal ou du ministère public – Alerte des représentants du personnel
- **Déroulement** : Jugement d'ouverture, nomination du juge-commissaire, administrateur judiciaire, dirigeant dessaisi, mandataire judiciaire représentant les créanciers, période d'observation, interdiction des paiements.
- **Reprise** : Offre tendant au maintien de l'activité, Sauvegarde de l'emploi, Cession totale ou partielle, Actifs ou titres.
- **Issue** : Plan de redressement - 10 ans maximum (15 ans : agriculteurs) – Plan de cession – Liquidation

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

EM

II - PROCÉDURES JUDICIAIRES

LIQUIDATION JUDICIAIRE

- **Interlocuteurs**
- **Objectif de la procédure** : Mettre fin à l'activité – Cession des droits et biens – Apurement du passif
- **Entreprises concernées** : Toutes (y compris EIRL) – à l'exclusion des personnes en cours de procédure judiciaire (sauf EIRL à patrimoines distincts)
- **Situation de l'entreprise** : Cessation des paiements – Redressement impossible
- **Ouverture de la procédure** : Requête – Saisine d'office du tribunal ou du ministère public – Alerte des représentants du personnel
- **Déroulement** : Jugement d'ouverture – nomination du juge-commissaire – liquidateur judiciaire – dirigeant dessaisi - mandataire judiciaire représentant les créanciers – interdiction des paiements
- **Reprise** : Cession totale ou partielle – Actifs – Maintien d'activités autonomes
- **Issue** : Liquidation

Quelques recommandations pratiques

Débat

- **Rechercher de l'information** sur les défaillances d'entreprises (www.actifs-judiciaires.org) ou (www.inforgreffe.fr) par exemple;
- **Les Journaux** (Les Petites Affiches)
- **Collecter des informations suffisantes et fiables** notamment pour avoir une bonne idée de la valorisation de l'entreprise ou des besoins financiers; économiques, humains... de la restructuration.
- **Connaître la procédure judiciaire** dont l'entreprise fait l'objet (conciliation, sauvegarde, redressement judiciaire, procédure de liquidation).

Des avantages ?

FJ

AG

- Pas de phase d'inertie en cas de poursuite d'activité
- Des partenariats et des clients existants.
- Des salariés formés.
- Une restructuration financière sur mesure.
- Un prix.

Des inconvénients ?

FJ

AG

- Relations d'affaires perturbées lors de la reprise.
- Evaluer la source des difficultés.
- Evaluer l'ampleur du passif.
- Difficulté à obtenir de nouveaux crédits financiers.
- Cadre juridique : le cessionnaire doit rendre compte de l'exécution de ses engagements au liquidateur et ne peut céder ultérieurement les biens acquis en toute liberté.
- Aucune garantie d'actif et de passif, aucun recours possible...

Sur le plan pratique

FJ

AG

- Comme une entreprise saine, ce projet suppose un travail en amont sur son propre projet et sur ses propres motivations.
- Le secteur d'activité à cibler, la zone géographique, la taille et l'organisation des entreprises ciblées, l'enveloppe financière dont dispose le repreneur et les partenaires financiers qui pourront accompagner.
- Le délai souhaité.

Sur un plan économique et financier

FJ

AG

A
LM

EM

- Il convient de distinguer le prix d'acquisition du coût réel de l'investissement à réaliser.
- Les fonds à mobiliser doivent intégrer la restructuration de la cible outre les frais masqués.
- Les garanties financières que doit apporter le candidat.
- Témoignages reprise

Sur un plan juridique

- En réalité, les signes de faiblesse doivent être recherchés de façon systématique dans le cadre des transmissions d'entreprises, que la cible soit en difficulté avérée ou non.
- C'est le rôle de l'audit préalable et une obligation légale pour éviter une remise en question de la validité de la cession d'entreprise ou de la cession d'actif.
- La validité d'une cession d'activité ou d'actifs réalisée en période suspecte peut en effet être remise en cause en cas de liquidation ultérieure (L 632-1 et L 632-2 et suivants 7).
- Savoir déterminer le cadre juridique dans lequel la cession est envisagée.

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

Exemple de présentation d'une offre de reprise à la barre du tribunal 1/2

Préambule

1. Présentation du repreneur

- 1.1 Identité du repreneur et historique
- 1.2 Application de l'article L.642-3 du Code de commerce
- 1.3 Faculté de substitution

A
LM

EM

2. Analyse des conditions de la reprise

- 2.1 La situation de X (clients, fournisseurs, stock, catalogue)
- 2.2 La stratégie (reconstituer les marges, investir dans le stock, reconstruire le réseau des forces de vente, etc.)

3. Périmètre de la reprise

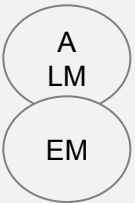
- 3.1 Les éléments d'actifs reprise de la société X (incorporels, corporels)
- 3.2 Les contrats de bail
- 3.3 Les contrats commerciaux
- 3.4 Les stocks
- 3.5 Les commandes en cours

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

Exemple de présentation d'une offre de reprise à la barre du tribunal 2/2

4. L'aspect social
5. Le Prix
6. La prévision d'activité et de financement
7. La prise d'effet
8. Les Conditions suspensives
9. Les Autres charges et conditions de la cession
 - C.E.T.
 - Garantie client
 - Rédaction des actes
10. La prévision de cession d'actifs
11. La durée de validité de l'offre

Annexes



La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

A
LM

EM

+ témoins

Les critères d'appréciation d'une offre de reprise à la barre du tribunal

- L'essentiel est d'assurer la pérennité économique de l'entreprise d'où découle le maximum de préservation des emplois.
- Le prix est rarement le critère le plus déterminant même s'il est pris en compte par les juges.
- Pour obtenir l'adhésion du tribunal, le candidat doit présenter un dossier de qualité dans lequel il développe son projet, avec sa vision de la situation actuelle, le niveau de sauvegarde de l'emploi et les moyens de financement de ce qu'il souhaite mettre en œuvre. Faire jouer des synergies, former de nouvelles compétences, recruter de nouveaux techniciens par exemple....
- Le candidat ne doit pas se montrer trop optimiste.
- Lors du second tour ou des contacts préalables avec l'administrateur puis plus tard avec le tribunal, le candidat doit défendre son projet avec verve et conviction car souvent cette motivation orale apparaît plus convaincante que son offre écrite. ??

La reprise d'entreprise en difficulté, mode d'emploi

A
LM

EM

+ témoins

Les critères d'appréciation d'une offre de reprise à la barre du tribunal (suite)

- A noter également que l'avis de l'administrateur converge souvent avec celui du tribunal
- Entrent également en compte les proximités sectorielles et géographiques de l'entreprise défaillante avec celle du repreneur.
- En effet le tribunal considère en général qu'il prend moins de risque si le candidat connaît le métier ou travaille dans le même secteur d'activité. Il appréciera également que les emplois ne soient pas délocalisés.
- Enfin, l'avis des salariés est essentiel dans la décision finale. Difficile en effet d'espérer redresser une entreprise si ceux-ci n'adhèrent pas au projet du repreneur.
- En définitive, seul le tribunal décidera du résultat final après avis motivé des différentes parties.

Quelques précautions d'emploi

A
LM

EM

+ témoins

- Pour participer à une telle procédure, il est recommandé de se faire accompagner par un **conseil expérimenté** : experts financiers, experts comptable, avocat...
- En tout cas, au minimum de consulter les informations pratiques et les modalités de dépôt d'une offre sur le site www.ajinfo.com.
- De s'adjoindre si possible une personne **connaissant bien l'entreprise cible ou le métier**.

Sites internet de référence

1 -Source de cibles

www.ajinfo.com

www.actifsjudiciaires.com

www.infogreffe.fr

www.aspaj.fr

2- Sources d'informations

www.ajmj.fr

www.ifppc.fr

Bibliographie

Thème reprise

- Reprendre une entreprise...saine ou en difficulté :
Bérangère Deschamps, Robert Paturel
- Redresser une entreprise en difficulté, Bertrand de Taisne

Thème entreprise en difficulté

- Droit des entreprises en difficulté : **Pierre-Michel Le Corre**
- Droit des entreprises en difficulté; La procédure de conciliation; Les procédures collectives de sauvegarde ; Redressement et liquidation judiciaires :
André Jacquemont
- Droit des entreprises en difficulté : **Corinne Saint-Alary-Houin**
- Droit de l'entreprise en difficulté : Prévention, conciliation, sauvegarde, redressement, liquidation, sanctions : **Dominique Vidal**
- Réforme des procédures collectives : **Francis Lefebvre, Anne Charvériat, Stéphane Martin**